

## 示例二

### I. 背景

示例二来自一所位于九龙区的资助中学。这所中学共开办 30 班，教职员约 65 人。由于校内部分教师将相继到达退休年龄，学校把握这个时机加强承传安排，除了以中层领导人员培训作为学校发展策略之一，更向优质教育基金申请拨款，推行发展及培养新任中层领导人员的支持计划。

### II. 计划内容

#### 锁定培训的对象

学校锐意提升中层领导人员的专业能力，并将这项任务列为学校发展策略之一。为了解个别教师的培训需要，计划的第一步是进行问卷调查，让新任中层领导的教师提出他们在工作上面对的困难。问卷调查结果显示，中层领导人员有不同的专业发展需要，例如人力资源管理技巧、进一步提升个人潜能、领导团队能力、应变能力及领导学校发展的能力等。于是学校调配资源，引入大专院校专家，协助学校举办是次中层领导人员的培训活动。

学校为新任中层领导人员的教师设计培训计划，先设定以任职中层管理人员不多于四年的教师为培训对象，这考虑是基于校内有一批接任中层工作只有数年的教师，而这批教师的人数，正是适合接受小组训练的规模。按照这个设定，学校选出 13 位科组负责人，连同策划是次培训的中层领导人员共 14 人，一同参加计划。

#### 确定培训需要

在规划校本教师培训课程的过程中，除了参考香港的教师专业发展框架之外，学校亦借鉴不同地区教师专业发展的资料，如澳洲、荷兰、新加坡和美国等地的教师专业发展计划。学校察觉到其他地区在提升教师的专业知识、技能及工作态度的同时，也会关顾和协助教师处理压力。这启发学校在培训计划中，加入情意元素，例如对自我的认识、建立团队、生活与工作的平衡，以及在心理上装备成为中层领导人员。

此外，学校以「高效能人士的七个习惯」<sup>1</sup>为参照，透过专题工作坊提高中层领导人员处事待人的素养，又通过教师在 DISC 个性测验和个人强弱机危分析所得的评估结果，让他们从不同角度认识自己，以及从相关活动中加深教师之间的了解，建立信任及互相支持的关系，从而组织更有效能的团队。

### 步调快、果断、直接、外向

獨立、以事為主、喜支配

<p><b>D: Directive 指挥型</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>发号施令者</li> <li>独立果决</li> <li>自尊心较高</li> <li>创新改变</li> <li>希望：改变</li> <li>动力：实际成果</li> <li>面对压力时可能会：没耐心、发脾气</li> <li>希望别人：回答直接、掌握状况</li> <li>害怕：失去掌握</li> </ul>	<p><b>I: Influential 影响型</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>口才佳/擅长交际</li> <li>追求互动</li> <li>活泼且乐观</li> <li>散发热忱</li> <li>希望：认同、友好关系</li> <li>动力：团队认同</li> <li>面对压力时可能会：轻率、情绪化</li> <li>希望别人：讲信用、给予声望</li> <li>害怕：失去认同</li> </ul>
<p><b>C: Careful 缜密型</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>擅分析/重思考</li> <li>以程序为主</li> <li>注重细节</li> <li>高标准、完美主义者</li> <li>希望：精准有逻辑的方法</li> <li>动力：把事做好</li> <li>面对压力时可能会：忧虑、钻牛角尖</li> <li>希望别人：提供完整说明、详细数据</li> <li>害怕：被批评</li> </ul>	<p><b>S: Supportive 支持型</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>设身处地/擅倾听</li> <li>以步骤为主</li> <li>坚持信念、容易预测</li> <li>希望：维持现状、改变前先要做适应</li> <li>动力：标准原则</li> <li>面对压力时可能会：犹豫不决、唯命是从</li> <li>希望别人：提出保证、且尽量不改变</li> <li>害怕：失去保障</li> </ul>

講關係、以人為主、愛助人

### 步调慢、保守、间接、内向

学校参考的 DISC 个性分析数据

培训计划横跨一个学年，主要活动安排于课后及非上课日进行。计划的目标包括：

- 为新任中层领导人员提供咨询及辅导；
- 支持参与计划的教师，让他们的领导素质及能力得以提升；及
- 协助他们认同和实践学校的愿景和使命。

<sup>1</sup> Covey, R.S. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon and Schuster.

## 设计多元活动

学校为发展及培养新任中层领导人员而安排的培训计划，包括以下项目：

- 工作坊 I — 在培训计划初期，学校举办了 3 小时的工作坊，目的是从心理及专业两方面装备参加者成为成功的中层领导人员，内容包括管理技巧、学与教及课程领导、人力资源管理等。
- 退修营 — 举行两日一夜的退修营，让教师参与密集式的 30 小时进修课程。退修营的主题包括建立团队精神、认识人际社交模式、个人身心健康和建立生活与工作之间的平衡等。参加者按各部分培训内容作反思，并详细记录，作日后自我检视及与其他教师分享之用。
- 导师支持 — 培训计划也包括导师支持部分。学校邀请 4 名校长及退休校长担任导师。每位导师各向 3 至 4 位新任中层领导人员提供个别支持。有关的支持活动贯串整个培训课程，每位参与导师支持计划的中层领导人员可获导师给予不少于 5 小时的个别咨询及辅导。咨询内容包括人事管理、领导技巧、学校行政及学与教策略等。其中，学校安排导师出席退修营，让他们可以在特有的环境与参加者会面，使咨询及交流能更有效地进行。
- 参访友校 — 学校安排参加者分别参观及探访两所由导师领导的学校，了解不同学校如何推动学校发展及执行相关的行政工作，以助他们学习如何将理念及政策按校情付诸实行。在访校期间，由导师及该校教员讲解学校的管理、行政及带领参观校园，让参加者学习发展学校的新点子。
- 工作坊 II — 在培训计划的后期，学校安排第二次工作坊，由大专院校教学人员主持，目的是应用 DISC 个性分析测验以检视参加者在参与前述项目后的学习进程及改变。分析结果亦能引发参加者进行反思，检视自己参加计划的学习成果及与其他学员分享，并鼓励参加者在工作上实践所学，提高工作成效。
- 分享及庆祝会 — 在培训计划完结时，学校举行分享活动，让每位参加者分享参与计划的感想和成果，以及他们预期如何在工作上应用所学到的知识和技能。这项活动亦同时是一个庆祝会，会上由导师分别颁发纪念状予每一位参加者，藉以肯定他们在培训课程中的表现，并祝贺他们踏入新的专业阶段。

### III. 学校管理层经验分享

学校管理层认为发展及培养中层领导人员在规划阶段必须有全面的考虑，包括以下四点：

- 以不同的形式进行个别咨询：以导师支持方式发展及培养中层领导人员，宜以不同的形式进行个别咨询，以配合学员的实际需要。
- 给予中层领导人员适当的空间：中层领导人员日常工作繁忙，需要给予空间实践所学和进行反思。
- 同时发展中层领导人员的硬实力和软实力，以平衡发展：中层领导人员较重视与教学相关的知识、技巧等硬实力的发展；然而软实力，如压力管理、调解、法律知识等也同样重要。
- 须考虑教师在不同阶段的不同需要：在规划培养中层领导人员时，能考虑教师在不同阶段，有不同的需要，才能令中层领导人员更加投入其中，亦令培训事半功倍。

### IV. 总结

要建立良好的承传基础，领导层不单要充分掌握学校的办学理念与愿景，更要向教师清楚传达相关讯息，才可建立方向一致的团队。

在制定发展及培训计划前，学校领导层应先了解中层领导人员的需要，再参考教师专业发展的趋势，从而制定一个合适的培训计划，既可响应中层领导人员的工作需要及个人素质的发展需要，又可以多方面平衡发展他们的领导及专业能力。

邀请校外人员作为导师，有助提升中层领导人员在行政工作方面的知识及技巧。导师的分享及支持，让参与计划的教师的视野扩展到其他学校，认识到不同学校如何按校情实践相关理念。藉着导师支持计划，新任的中层领导人员能学会如何配合学校的发展，更有效地履行职务。导师支持的安排具弹性，有助导师与学员按计划保持沟通，如面谈和个别咨询，可因应双方的工作日程安排而调动。除此之外，双方也可以按需要利用电话和其他电子媒体沟通。

校本培训计划内的主要项目能对应教师专业发展及情绪支持方面的需要：

- 个性分析有助教师认识自己的个性及强弱项，以及进一步发展自

己的潜能。

- 退修营让教师有更多空间反思，从而提升他们的专业能力，促进教师个人成长。中层领导人员也可透过活动互相鼓励与支持，有助建立正面的态度，并有效加深教师之间的了解，加强团队合作。
- 参观及探访学校能针对中层领导人员处理行政工作的需要，拓宽他们的视野，通过了解其他学校的运作，增广相关的管理知识及提升他们的处事技巧。